

LE CERCLE DES EXPERTS

Rôle de l'expert-comptable dans la

Par Mohamed LAHYANI



Expert-comptable & commissaire aux comptes chez Audit & Analyse, Mohamed Lahyani est président de la commission juridique & fiscale du Conseil régional de l'Ordre des experts-comptables de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma. Il est l'auteur de nombreux ouvrages sur la fiscalité, la finance, l'audit, la comptabilité... (Ph. ML)

LE tissu économique du Maroc est constitué essentiellement de petites entreprises, commerçants et artisans, vivier de l'emploi pour les années à venir. La création et le suivi de ces entreprises, au travers des difficultés qu'elles peuvent rencontrer, intègrent encore insuffisamment l'environnement de conseils juridiques, économiques, financiers et comptables à leur disposition.

Tout chef d'entreprise peut, spontanément et en toute confidentialité, rencontrer les juges du tribunal de commerce en dehors de toute judiciarisation, pour bénéficier d'un soutien avant le déclenchement de la procédure collective.

La conférence organisée, le 12 novembre 2021, par le Conseil

régional de l'Ordre des experts-comptables de Tanger-Tétouan Al Hoceïma avec la participation du tribunal de commerce de Tanger, sur le thème de «des procédures de prévention et de traitement des difficultés de l'entreprise», fut l'occasion pour plusieurs professionnels de connaître cette grande maison autrement que pour une affaire judiciaire. Le message retenu durant cette journée à transmettre à nos entreprises marocaines est que la notion de tribunal «sanction» n'apparaît en fait qu'en arrière-plan derrière la notion de «Maison du Commerce».

La défaillance des entreprises est un phénomène naturel. C'est une des conséquences de la compétition qu'elles se livrent entre elles.

Rôle en amont: La prévention

La détection des difficultés est relativement simple. Les dirigeants les connaissent souvent et n'attendent pas les états financiers de fin d'exercice pour en faire le constat. C'est néanmoins souvent le conseiller extérieur qui est le révélateur de la situation critique et qui pourra provoquer les mesures nécessaires au redressement.

La situation comptable intermédiaire reste le principal outil utilisé par les experts-comptables pour suivre l'évolution de l'activité de leurs clients.

Cependant, à l'identique des états financiers de fin d'exercice, établis

avec un décalage important de trois mois au plus tard, et surtout pour les petites PME-PMI, les situations intermédiaires sont présentées parfois tardivement et la prévention ne peut plus être d'actualité. Cet état de fait est par ailleurs souvent le résultat d'une carence dans l'organisation administrative des petites structures qui entraîne des délais complémentaires pour l'arrêté des comptes. Ainsi, une des missions incombant à l'expert-comptable sera de mettre en place des procédures administratives et comptables afin de simplifier les modalités de prise en compte des flux de gestion. Une mauvaise organisation, voire une absence d'organisation, cas fréquents dans les petites entreprises, interdit toute surveillance fiable de l'activité.

Avant tout, des outils simples, compréhensibles par tous, doivent être utilisés par l'expert-comptable dans le cadre de ce «dialogue commun» à instaurer avec les entreprises.

Les tableaux de bord

Les tableaux de bord doivent être des instruments essentiels de l'information comptable préventive. Ils se doivent d'être simples pour pouvoir être renseignés et suivis directement par l'entreprise. Ils peuvent ne présenter que les chiffres clés: chiffre d'affaires en comparatif avec le mois précédent ou l'année précédente, encours bancaires de fin de mois, encours client de fin de mois,

encours fournisseurs de fin de mois, évolution des stocks.

Les situations «flash»

Très utilisées par les Anglo-saxons, les situations «flash» ou résultats intermédiaires sont issues du principe suivant: connaissance des frais fixes abonnés sur l'année, évaluation d'une marge ou d'un coefficient moyen. Au vu du chiffre d'affaires réalisé chaque mois, on connaît instantanément le résultat estimé du mois considéré. Ces états supposent cependant que le chef d'entreprise maîtrise les principaux flux de gestion de son activité (taux de marge, frais généraux...). La trésorerie est souvent un bon indicateur de la santé de l'entreprise.

L'analyse financière

L'analyse financière consiste à mettre sous surveillance un certain nombre de ratios (% de marge - % des frais généraux - % des frais de personnels...) et entretenir un suivi de leur évolution en fonction du niveau d'activité.

Toutes ces analyses permettent de déceler les premières difficultés. Cependant, ces outils contrôlent a posteriori une rentabilité effective dont les chefs d'entreprise se doivent d'avoir une «pré-appréciation» la plus fine possible. Ces instruments constatent ce qui s'est passé mais permettent aussi d'en déduire certaines tendances et donc de se tourner vers le futur par l'établissement de budgets.

Quid des petites entreprises

DANS les petites structures, les problèmes sont vite posés. Pas assez de chiffre d'affaires, marges insuffisantes, coûts salariaux trop importants, difficultés structurelles de trésorerie... Il ne faut pas aller bien loin pour déceler les anomalies. Un simple coup d'œil aux comptes bancaires peut parfois suffire.

Peu nombreux sont les chefs d'entreprise capables alors de s'arrêter à temps. Il est facile de comprendre que le chef d'entreprise en difficulté a toujours la volonté, l'envie de poursuivre son exploitation, quelle que soit la situation. Il est d'ailleurs lui-même profondément concerné par les difficultés: cautions, perte de ses apports personnels. De plus, à l'échec de l'entreprise succèdent les reproches, voire les accusations... Dans ces conditions, les missions de l'expert-comptable doivent-elles s'organiser comme suit: organiser, mesurer, instaurer un dialogue, critiquer, suggérer, aiguiller? Doit-il aussi convaincre l'entreprise, malgré sa réticence naturelle, qu'il faut arrêter l'activité? Lui reprochera-t-on bientôt de ne pas l'y avoir contraint? □



La détection des difficultés au niveau des PME est plus facile à détecter. Il suffit parfois d'examiner les comptes bancaires (Ph. L'Economiste)

Lundi 29 Novembre 2021

prévention des difficultés de l'entreprise

■ Les budgets

Par opposition aux précédents outils qui contrôlent ce qui s'est passé, les budgets essaient d'anticiper l'avenir. L'exercice est intéressant car il permet de demander aux entrepreneurs de se projeter «sincèrement» dans le futur, tant en termes de chiffre d'affaires que de marges ou de dépenses. C'est le cœur même du débat, puisque seul l'avenir d'une entreprise détermine ses chances de succès. Par la suite, le contrôle budgétaire permettra de mesurer et de dialoguer sur les écarts qui existent toujours entre la projection qu'on se fait de l'avenir et sa réalisation. Cette technique est nettement plus dynamique que les précédentes.

■ Outils de détection et suivi des difficultés

Il ne suffit pas de connaître les risques ou de constater les difficultés naissantes de l'entreprise. Il est impératif de pouvoir, au vu des indicateurs mis en place, prendre les décisions nécessaires. Il est souvent aisé de constater les difficultés, mais peu sont capables de prendre des décisions face aux défaillances décelées sans l'aide d'un tiers extérieur à l'entreprise.

■ Premières mesures «internes»

Dans un premier temps, des mesures amiables internes peuvent être prises comme, par exemple, baisser les charges, rechercher des financements extérieurs, négocier les délais de paiement avec des créanciers, envisager un partenariat ou une cession ou encore apporter des fonds propres. Certaines solutions seront suffisantes pour sauvegarder l'entreprise. Elles devront être prises rapidement et parfois même être anticipées «dès les premières douleurs». Cependant, l'entreprise reste impuissante face aux difficultés extérieures telles que les pertes de marché, les changements de réglementation, les défaillances des autres débiteurs... Les mesures décrites ci-dessus n'auront alors que peu d'impact et d'autres solutions devront être envisagées.

De plus, même face à des difficultés propres à l'entreprise, l'action de l'expert-comptable reste

néanmoins limitée. Il pourra diagnostiquer et se prononcer sur les chiffres, mais n'a aucune compétence pour apprécier ou donner un avis éclairé sur le métier même de ses clients.

La réflexion peut aussi se laisser guider par des questions d'ordre

plus général qui conditionnent l'économie dans son ensemble. Peut-on et doit-on essayer de rétablir la santé d'une entreprise dépourvue de perspectives, qui ne maîtrise pas son métier, qui n'innove pas et qui ne se projette pas dans l'avenir? Est-il raisonnable de vouloir à tout prix

sauver ou redresser les entreprises défaillantes, au risque de rompre les règles de la concurrence avec les autres entreprises? Est-il raisonnable de faire croire ou de laisser croire que le métier de chef d'entreprise est accessible au plus grand nombre? □

Vous avez une filiale et des clients au Burkina Faso?

NE RESTEZ PAS INVISIBLES !

Communiquez sur l'hebdomadaire économique leader au Burkina



**L'ECONOMISTE
DU BURKINA FASO**

www.leconomistedufaso.bf

CONTACTS COMMERCIAUX :

cyaguibou@leconomistedufaso.bf
publicite@leconomiste.com

Tél (Burkina): +226 (0) 51 21 23 51 / 64 02 08 09

Tél (Maroc): +212 (0) 522 95 36 00